

# 地方公共団体における公共施設等運営権の 導入促進に向けた事例調査

調査報告書  
【概要版】

平成28年3月

総務省地域力創造グループ地域振興室

# 第1章 調査の目的と調査内容

## ■ 調査の目的

平成26年6月に民間資金等活用事業推進会議が決定した「PPP／PFIの抜本改革に向けたアクションプランに係る集中強化期間の取組方針について」(以下、取組方針)において、平成26年度から平成28年度の3年間で、公共施設等運営権方式の事業を推進する重点分野が定められ、公共施設等運営権制度(以下、運営権制度)の活用については2～3兆円、その他の事業については2～3兆円という事業規模目標が掲げられたところである。

一方、集中強化期間における運営権方式の事業等の拡大に向け、各府省が連携しつつ、地方公共団体の協力も得ながら、推進する取組みとして、地方公共団体への働きかけ等による制度趣旨の理解や事業推進に向けた機運の醸成が掲げられたことから、運営権制度の推進に向け、重点分野以外での地方公共団体における運営権制度の導入に関する事例研究を行う。

## ■ 調査の内容

本調査の内容は、以下の構成となっている。

### ➤ 事例研究(第2章)

地方公共団体に対し、事例研究への提案募集を実施し、その結果を整理するとともに、事例研究の対象として静岡県浜松市の中央卸売市場と富山県高岡市のスポーツ施設の二つの公共施設を選定した。

この事例研究の対象として選定された二つの地方公共団体の公共施設に対し、現状分析、関係法令等の整理、事業スキーム、収支シミュレーション、調査事業への総合評価、導入における課題整理等の検討を行った。

### ➤ 事例研究以外の公共施設へのヒアリング(第3章)

事例研究の対象となった公共施設に加え、動物園、水族館、スタジアム、コンベンション施設に対して、公共施設の状況や現状の課題、運営権制度導入への興味関心について聞き取り調査を行った。

# 第2章 事例研究 ～事例研究における調査アプローチ～

## ■調査アプローチ

### 1. 現状分析と課題整理

事例研究対象となった公共施設に対して、概要、収支や施設老朽化の状況を分析するとともに、現状の課題を整理する。

### 2. 関係法令等の整理

PFI法、地方自治法、対象施設に関する法令等、法的な観点からの制約等の有無について整理する。

### 3. 事業スキームの整理

課題解決に向け、研究対象の公共施設における事業スキームを施設、事業範囲、期間の観点から整理する。

### 4. 民間事業者ヒアリング

事業スキームごとに、民間事業者に対しヒアリングを実施し、事業スキームの実施に向けた意見、課題、効果等のヒアリングを実施する。

### 5. 収支シミュレーション

事業スキームごとに、収支シミュレーションを実施し、分析を行う。

### 6. リスク分担

事業スキームごとに、地方公共団体と民間事業者におけるリスクの洗い出し及びリスク分担を検討する。

### 7. スケジュールの検討

事業スキームごとに、導入までの実施事項及び実施期間を整理する。

### 8. 事業スキームの評価

事業スキームごとに地方公共団体、民間事業者、市民の観点からメリット・デメリットを整理し評価する。

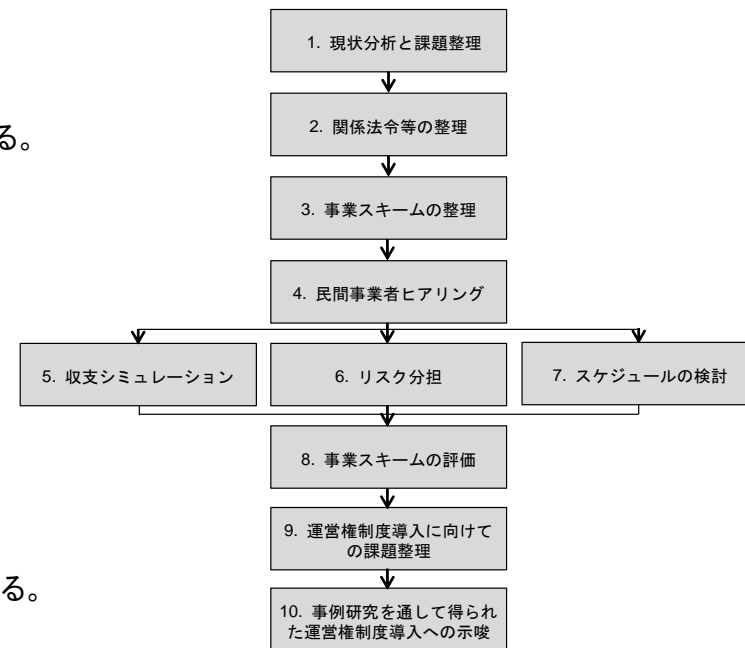
### 9. 運営権制度導入に向けての課題整理

8.で評価した事業スキームの導入にあたり、課題となる事項を洗い出すとともに、その解決方策について整理する。

### 10. 事例研究を通して得られた運営権制度導入への示唆

事例研究実施の結果を元に、他の地方公共団体においても参考となるような課題解決の手法や事業スキーム導入に対する課題等を整理する。

## 調査アプローチイメージ



# 第2章 事例研究の紹介 ～中央卸売市場～

## ■ 認識された課題

### ① 収支の悪化

市場関係者の減少、取扱高の減少による市場使用料、施設使用料の減少及び施設・設備の老朽化に伴う修繕費等の増加により収支が悪化している

### ② 大規模改築更新費用の負担に伴う財政状況の悪化

施設・設備の老朽化により、近い将来に多額の改築更新費用の負担が必要となるため、負担に伴う財政状況の悪化が懸念される

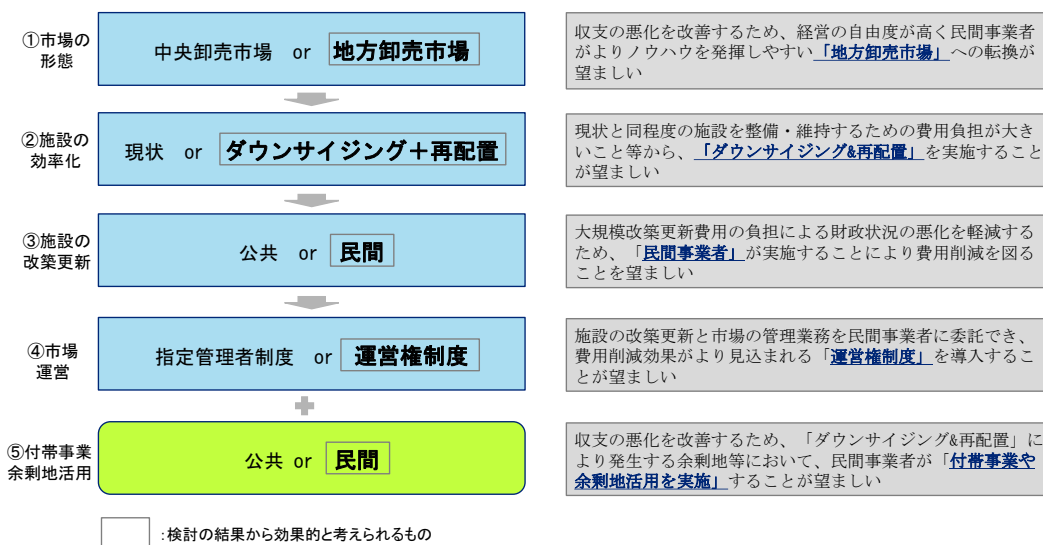


写真：浜松市中央卸売市場の外観

## ■ 事業スキームの検討ステップと検討結果

事業スキームの検討にあたっては、①市場の形態、②施設の効率化、③施設の改築更新、④市場の運営、⑤付帯事業の余剰地活用の5つの要素について、それぞれ検討を行い、事業スキームを選定した。(右図)

選定した事業スキームについて、リスク分担、収支シミュレーションを実施した結果、課題解決の観点からは、施設をダウンサイジングするとともに、民間事業者による余剰地活用の活性化を図る。その施設の再整備をPFI方式で行い、運営を運営権制度を用いて実施することが望ましいと考えられる。



## ■ 事例研究から得られた示唆

市場における収支改善の最大のポイントは、施設のダウンサイジングと余剰地の活用に伴う新たな収益源の獲得である。施設の再整備や市場の運営をPFI+運営権制度を用いて実施することで、施設の再整備費用や改築更新費用の削減が可能となるとともに、市場運営を民間のノウハウを活かして実施することで新たな賑わいを創出し、収益の増加が見込まれる。

## 第2章 事例研究の紹介 ～スポーツ施設～

### ■ 認識された課題

- ① 恒常的な指定管理料による収益の補填  
高岡スポーツコア・高岡市民体育館の収入の約7割を指定管理料が占めており、利用料金収入で支出総額を賅っていない
- ② 体育館建替費用の負担  
高岡市民体育館の老朽化に伴い、新たに総合体育館を建設するにあたり、多額の建設費負担が必要となり、市の財政が圧迫される

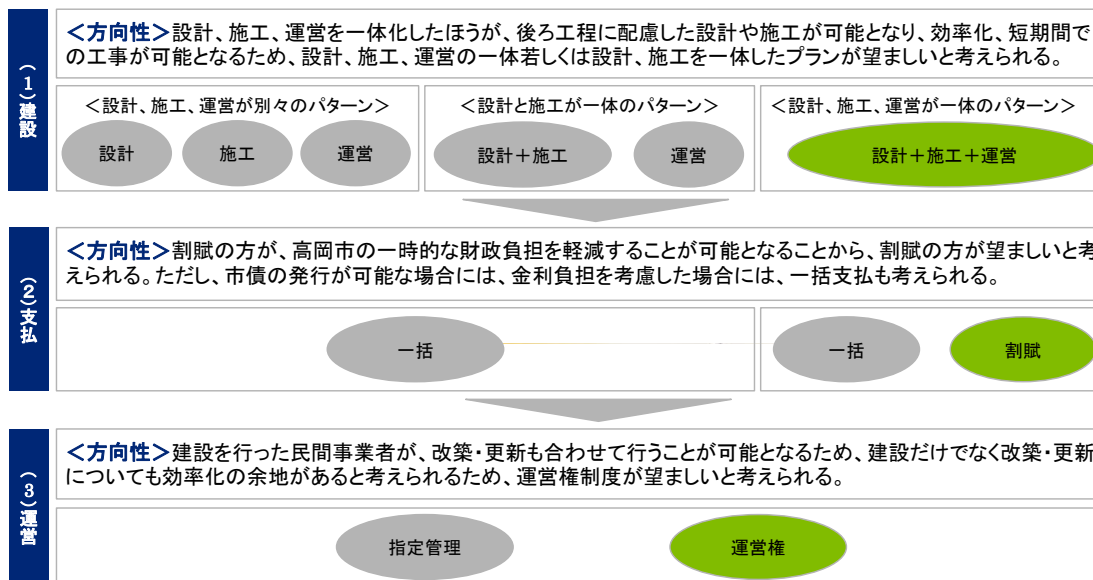


写真：高岡スポーツコアの外観

### ■ 事業スキームの検討ステップと検討結果

事業スキームの検討にあたっては、建設、支払、運営の各要素に分けて、それぞれ検討を行い、事業スキームを選定した。（右図）

選定した事業スキームについて、リスク分担、収支シミュレーションを実施した結果、課題解決の観点からは、体育館の建設をPFI（サービス購入型）で実施し、その後の運営を運営権方式を用いて実施することが望ましいと考えられる。



### ■ 事例研究から得られた示唆

スポーツ施設への運営権制度導入の最大の特徴は、改築更新を含む点にあり、これにより、財政負担の平準化や長期のライフサイクルコストの軽減が可能となる。特に設計・施工・運営を一体とする場合には、その後の運営や改築更新を見据えた設計・施工を行うことでコストの軽減に大いに寄与することが期待される。

# 第3章 事例研究以外の公共施設へのヒアリング結果

## ■ヒアリングの目的

事例研究の対象施設が、卸売市場とスポーツ施設であるが、それ以外の公共施設についても運営権制度の導入可能性の検討を行うため、複数の施設を選定してヒアリングを実施し、施設の状況や課題、今後の運営権制度の導入対象となりうるのか、その状況を把握した。

## ■ヒアリングの項目と対象施設

### ▶ ヒアリング項目

- ① 利用・集客の現状と課題
- ② 収支の現状と課題
- ③ 現状の管理運営状況に関する評価と課題
- ④ 運営権制度に関する興味・関心

### ▶ ヒアリング対象施設

- ・ 動物園
- ・ 水族館
- ・ コンベンション施設
- ・ スタジアム

## ■ヒアリング実施結果

	動物園	水族館	コンベンション施設	スタジアム
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 繁忙期と閑散期の入園者数の差が大きい</li> <li>・ 動物の確保が難しく、集客の維持には動物の繁殖が必要である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 夜間開園や閑散期のイベント開催により入場者数は増加傾向</li> <li>・ 有料入場者が6～7割程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の稼働率は35%程度であり、約7割が定例的なイベントである</li> <li>・ 利用件数も増加傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者の7～8割は、プロサッカーの来場者である</li> <li>・ 閑散期との変動が大きい</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公立であり、入園料を抑えていることから独立採算は厳しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の利用料金制で独立採算に近い状況</li> <li>・ 大規模修繕等は自治体が負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者の収支は黒字で、自治体に納付金を納めている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の維持管理費が大きく、独立採算は難しく、指定管理料の支払いがある</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予算の関係で、獣舎、レストランの再整備が進んでいない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設が30年を経過し、再整備の検討が必要である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の老朽化が進んでおり、財源の確保が課題である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロチームが指定管理者として運営を行い、集客を向上させている</li> </ul>
④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公立のため、再整備の予算確保が難しく、PFIの導入を検討したい</li> <li>・ 職員の高齢化が課題であり、人員面での運営権導入はメリットがあるが、知識、技術面で不安である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の老朽化が進んでおり、自治体側の財源も厳しく、料金改定を含めた独立採算型のPFIを検討</li> <li>・ 長期の運営が可能となり人員でのメリットが考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期間の運営が可能となることで各種イベント誘致を長期的に実施可能となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期間の運営により人材や経営の自由度の観点でメリットがある反面で、施設整備や改築更新等の資金負担のデメリットがある</li> </ul>